

業務改革を徹底追求するユーザと 辿り着いた DX への道標 ～デジタル時代に向け BPM を事業基盤として 取り組むユーザ事例～



株式会社 NTT データ イントラマート
デジタルビジネス推進室 Evangelist
久木田 浩一 氏



ゲスト
株式会社日立 ICT ビジネスサービス
BPO エバンジェリスト
細瀬 良之 氏

BPM(Business Process Management)の最先端事例、技術を紹介する第14回「BPMフォーラム 2019」が、2019年11月13日(水)に、東京千代田区丸の内 JP タワーホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、(株)NTT データ イントラマートが、ゲストに(株)日立 ICT ビジネスサービスを迎えて、DX 実現のための具体的なフレームワークについて講演がありました。

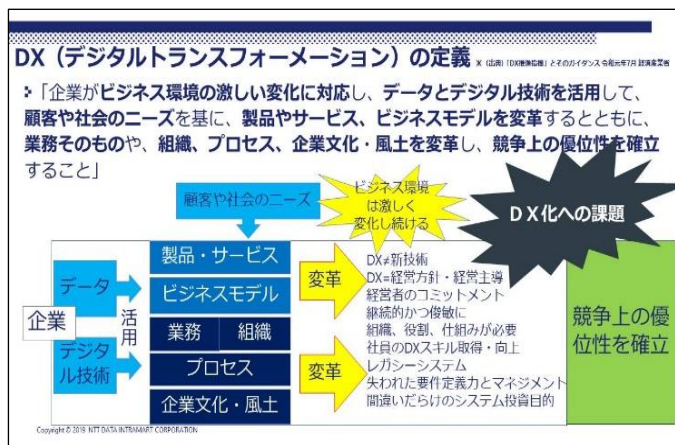
● DX とビジネスがうまくいくための関係

(久木田) 経済産業省が、デジタル・トランスフォーメーション (DX) とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義をしているように、DX は、単に新技術を採用するだけではなく、データや新技術を使って顧客視線で新しい価値を創出することであり、ビジネスモデルや企業文化を変革することです。

ら発生した、売上や利益の積み上げによって決まってくることとなります。しかし、案件は組織間をまたぎ、人がオペレーションする関係で、案件を進めるための知

恵やノウハウは、作業プロセスの中に蓄積されていることとなります。つまり、事業の成果を上げるには、案件の内容を早く、正確に把握し、利益の出る方向に持っていかれるかがポイントとなります。その中で、案件を見える化し、ノウハウを入れて自動化することが BPM(Business Process Management)の役割となります。

そして、RPA (Robotic Process Automation) を導入すれば作業は早く正確になりますが、案件がうまくいくための方策に係る領域はカバーしていないので、RPA は事業の成果に、直接的な影響を与えませんが、BPM から適材適所に RPA をコントロールすることで、効果が劇的に変わります。



そのため、DX の推進は、経営トップのコミットメントが不可欠であり、号令だけでなく、その仕組みを取り決め、実行させると同時に人材育成に直接関与することが必要です。その上で、プロセスの改革・改善をベースとして、製品・サービスやビジネスモデルの変革とデジタル技術・データの活用を継続的に進めなければなりません。そして、この仕組みを回せる人材の育成・確保が最も重要で、喫緊の課題となります。本事例ではこの難しい課題を解決するメソッドをご紹介します。

次に、企業が事業を遂行するプロセスを明確にして、その中で事業を定義し、事業の成果が何によって出てくるのかを考えてみます。当然のことですが、事業の成果は、お客さまからの案件か

● RPA の効果をスケールさせる手法

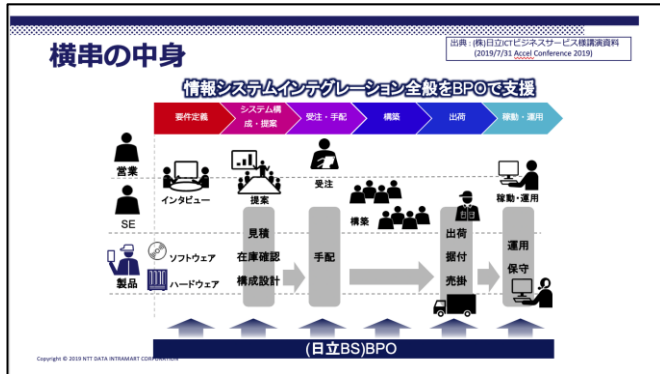
次に、RPA の効果を高めるため、BPM との連携による具体的な手法を事例により紹介します。

住友林業情報システム様では当初個人の PC 作業に閉じた RPA のみを展開し、個人の生産性の向上においては成果を上げました。しかし、業務の始まりから終わりまでという業務全体の観点では業務には必ずと言って良いほど『人』が介在し RPA だけで業務が完結せず、人と RPA の役割分担とそれぞれの作業の連結が必要となりました。その流れや役割を見える化し、流れや作業を自動化推進できる BPM の必要性にたどりつきました。日本生命様、オリックス・ビジネスセンター沖縄様、AT ビジネス様など RPA 先行企業は皆この仕組みでうまく RPA を展開活用しています。

● 日立グループにおける日立 IGT ビジネスサービス様の位置付け

同社は日立グループの注力5分野（IT、エネルギー、インダストリー、ライフ、モビリティ）を中心に、成長を支える横断的な横串機能をBPO（Business Process Outsourcing）として提供し、日立グループ全体の業績向上に貢献しています。

（細涸）BPO というと総務人事系など間接業務が多いですが、当社は日立グループの最前線の営業やSEが顧客との接点で必要な、見積りや手配、納品、運用保守などを受託しており、新しい形のBPOと位置付けて、「グループBPO」と呼んでいます。



● 見える化・デジタル化による業務の自動化

（久木田）事業基盤、業務の見える化やデジタル化の進め方についてお聞きします。

（細涸）当社はトップの強い要請により事業課題を解決する基盤としてBPMを導入し、業務の見える化は、国際標準のBPMN(Business Process Model and Notation)を採用し、BPMNの無償の描画ツール (intra-mart Process Designer) を活用して進めました。

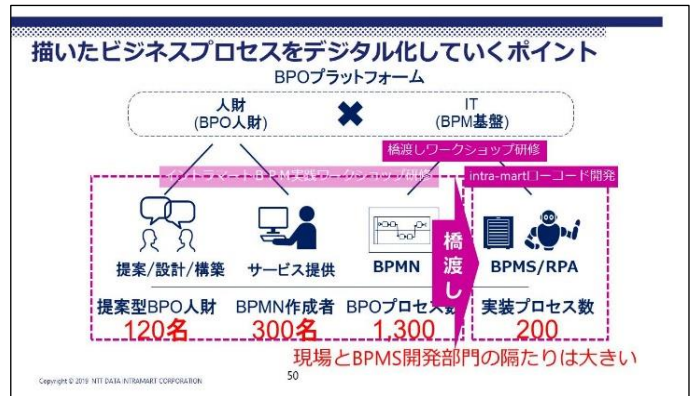
（久木田）推進体制、全体像はどうなっていますか。

（細涸）全社横断組織としてBPMNとBPMS(Business Process Management System)のそれぞれにワーキンググループがあり、その下にサポートする技術サポート・開発部門（専任組織）があります。また、全体像は「人財×IT」をBPOプラットフォームとし、人財育成とIT活用を両輪としてBPOサービスを提供しています。現在、提案型BPO人財120名、BPMN作成者300名がおり、BPOプロセス数1300のBPMN化が完了しています。具体的には、イントラマート様の「BPM実践ワークショップ研修」に各事業ラインの推進メンバーを参加させて、学習したことを自部門に展開する方式を取りました。

（久木田）「BPM実践ワークショップ研修」は、コンサルテーションではなく、内容は、経営から提示されている解決テーマに関係する業務プロセス対象者を10~12名を選抜して、週一回、全8日間約2ヶ月で、参加者自らが業務の見える化とデジタル化を踏まえ、あるべき姿への改革構想を作り上げる研修です。

（細涸）この研修を導入した理由は、三つあり、一つ目は高齢化対策(ノウハウ継承)、二つ目は効率化を阻む3つの壁対策(①スキルの壁、②地域の壁、③隙間時間の壁)、三つ目はコスト低減です。

（久木田）実装やシステム化は進んでいますか。



（細涸）業務の全体像を捉え記述したプロセスは約1300プロセスで、そのうちデジタル化に有効と判断した200プロセスを目標にBPMS(intra-mart)への実装を進めています。

（久木田）BPMNで業務の全体、つまり作業の前後や発生頻度が見えれば、RPA化に有効な領域策定も可能になります。さらに、業務全体のBPMS化は現場からシステム担当者への実現したいことの要件の橋渡しが需要ですが、現場のBPMNからシステム(BPMS)への受け渡しに問題はありませんでしたか。

（細涸）実は、現場とBPMS開発部隊の隔たりは非常に大きく、最初はトラブルが頻発しました。特にBPMNで描き切れない部分を明確にすることに時間がかかりました。そのために「橋渡しワークショップの研修」を追加で実施し、最近ではBPMSへの橋渡しがスムーズにできるようになっています。

（久木田）BPMを活用した取り組みが目指すところは何処ですか。

（細涸）弊社のターゲットは「お客さまを起点とした、エンド・ツー・エンドが見える視座に立ち、日立グループ全体のBPOパートナーとして頼られる存在になること」と考えています。

つまり、お客さまから「(弊社に)情報を渡せばもう安心だ」との信頼を得ることです。

（久木田）経産省のDXの定義にある「競争上の優位を確立すること」は、ご紹介した事例から、人財を大事に育成すること。およびIT(BPM基盤)のプラットフォームを使いデジタルビジネスプロセス化することで競争上の優位を実現できると考えています。

イントラマートは、intra-mart BIORA(ビオラ)という名称で、業務システムやDXを支えるITシステムの自動化をスピーディに実現するためのソリューションを総合的に提供しています。

【お問い合わせ先】

株式会社NTTデータ イントラマート
 〒107-0052 東京都港区赤坂 4-15-1 赤坂ガーデンシティ5階
 TEL:03-5549-2821
 E-mail:info@intra-mart.jp
 URL:https://www.intra-mart.jp